



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB**

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Departamento de Administração - DA

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING  
MANGABEIRA: CAUSAS DE CONFLITOS E SUAS PRÁTICAS DE  
ADMINISTRAÇÃO**

SUÊNIA DUARTE SILVA

João Pessoa

Maio - 2018

SUÊNIA DUARTE SILVA

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING  
MANGABEIRA: CAUSAS DE CONFLITOS E SUAS PRÁTICAS DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção de título de bacharel, pelo Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Célia Cristina Zago  
**Coordenadora do Curso:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Karolina K. De Araújo

João Pessoa

Maio - 2018

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

D812r Duarte Silva, Suênia.

Relações Interpessoais na Administração do Shopping Mangabeira:  
causas de conflitos e suas práticas de administração / Suênia Duarte Silva.  
– João Pessoa, 2018.  
55f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. relações interpessoais. 2. práticas de prevenção. 3. shopping  
mangabeira. 4. análise de conteúdo. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Folha de aprovação**

SUÊNIA DUARTE SILVA

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING**  
**MANGABEIRA: CAUSAS DE CONFLITOS E SUAS PRÁTICAS DE**  
**ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

Banca examinadora

---

Prof. Dr.

Orientador

---

Prof. Dr.

Examinador

Dedico esta monografia ao meu poderoso Deus, que sempre foi meu guia e sempre me concedeu forças para prosseguir.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar forças e sabedoria suficientes para enfrentar os momentos difíceis que a vida impõe, por sempre iluminar o meu caminho e ser o meu guia e sustento durante toda esta árdua caminhada.

A minha família, especialmente a minha mãe e à minha avó, pelos apoios e incentivos para que eu sempre continuasse estudando.

Agradeço especialmente a minha professora orientadora, Dra. Célia Cristina Zago pelos seus ensinamentos e paciência no decorrer desse trabalho, pela sua prestatividade e zelo para que o trabalho ficasse da melhor forma possível.

Ao meu namorado pela paciência, dedicação e apoio ao longo dessa caminhada acadêmica.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram com essa etapa da minha vida como também aos que contribuíram para que eu chegasse até aqui nesse curso de graduação e que não foram citados nesses agradecimentos, o meu muito obrigada.

## RESUMO

O trabalho aqui apresentado tem por objetivo analisar como se dão as relações interpessoais no ambiente de trabalho de uma organização, levando em consideração os aspectos emocionais dos colaboradores, diferenças de comportamentos entre eles, o papel da empresa na redução de conflitos, estabelecimento de práticas de prevenção de conflitos na organização, dentre outros fatores. O trabalho tem como objeto de estudo o ambiente da administração do Shopping Mangabeira, e para satisfazer os objetivos desse trabalho foi elaborado questionário, aplicado com 10 colaboradores da empresa. Os resultados de tais questionários foram coletados e analisados e, a partir deles, foi possível estabelecer as principais causas de conflitos na organização, bem como a forma como tais causas afetam nas relações interpessoais. A análise dos dados coletados foi desenvolvida utilizando-se a análise de conteúdo definida por Bardin, técnica que consiste no desmembramento dos dados coletados em categorias. Assim, por meio dessa categorização foi possível organizar de forma mais sistemática as informações obtidas com o uso do questionário, sempre estabelecendo uma conexão entre o que foi observado através deles com o que é observado no dia a dia pela autora desse trabalho. Esses resultados mostraram que a empresa se encontra com suas relações interpessoais estabilizadas em nível bom de saúde, porém existem pequenos desapontamentos entre os colaboradores, mostrou ainda que não existem práticas de administração de conflitos na organização e que as relações são distantes entre algumas pessoas da organização.

**Palavras-chaves:** relações interpessoais. práticas de prevenção. shopping mangabeira. análise de conteúdo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to analyze how the interpersonal relationships in the work environment of an organization take place, taking into account the emotional aspects of employees, differences in behavior among them, the role of the company in conflicts reduction, prevention of conflicts policies in the organization, among other factors. The work aims to study the environment of the mangabeira mall management department and to meet the objectives of this paper, were conducted questionnaires with 10 employees of the company, the results of such questionnaires were collected and analyzed and, from these, it was possible to establish the main causes of conflicts in the organization, as well as the way these factors affect interpersonal relationships. These results showed that the company has its interpersonal relationships stabilized and in good health, but there are small disappointments among the employees, also showed that there is no conflict management policy in the organization and the relationships are distant among some employees.

The analysis of the collected data was developed using the technique of content analysis defined by Bardin, a technique that consists in a separation of data into categories. Thus, through this categorization it was possible to organize in a more systematic way the information obtained with the use of the questionnaires, always establishing a connection between what was observed through the questionnaires with what is observed on a daily basis by the author of this work.

**Key words:** interpersonal relationships. prevention practices. mangabeira mal. content analysis.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Objetivos categoriais.....	29
<b>Quadro 2:</b> Categorias de análise. ....	30
<b>Quadro 3:</b> Categoria intermediária 1.....	32
<b>Quadro 4:</b> Categoria intermediária 2.....	32
<b>Quadro 5:</b> Categoria intermediária 3.....	33
<b>Quadro 6:</b> Categoria intermediária 4.....	33
<b>Quadro 7:</b> Categoria final 1.....	34
<b>Quadro 8:</b> Categoria final 2.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Teoria das relações humanas nas organizações .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Relacionamento interpessoal nas organizações .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1 Fatores influenciadores nos relacionamentos interpessoais nas organizações .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.1 Resiliência.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.2 Controle emocional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.2.1 Inteligência emocional no ambiente organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.3 Criatividade.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.4 Flexibilidade .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.5 A comunicação como fator influenciador nas relações interpessoais .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1.6 O conflito nas relações interpessoais nas organizações .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1.6.1 Administrando conflitos das relações interpessoais nas organizações .....</b>	<b>25</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
<b>3. Tipo de estudo .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Universo e amostra .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Técnica de coleta dos dados .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>29</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Categorias iniciais.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.1 Controle emocional.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2 Flexibilidade .....</b>	<b>37</b>

<b>4.1.3 Resiliência.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.4 Autoconhecimento .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.5 Empatia .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.6 Diferenças culturais.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.7 Diferenças comportamentais .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.8 Falta de objetivos pessoais .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.9 Insatisfação com o trabalho .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.10 Eficiência/deficiência comunicativa .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.11 Valorização por parte da empresa .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.12 Preocupação da empresa com as relações interpessoais .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.13 Afeto, colaboração, trabalho em equipe e confiança.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.14 Práticas de prevenção de conflitos .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Categorias intermediárias.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 Categorias finais .....</b>	<b>44</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno, apesar de a tecnologia fazer cada vez mais parte da vida das pessoas e principalmente das empresas e ocupar parte da força de trabalho destas, as pessoas ainda são muito importantes para as organizações, pois através delas os resultados almejados são alcançados, contudo, segundo Minicucci (2013) a insatisfação no trabalho é proporcional ao avanço da modernidade, pois esta trouxe consigo o esfriamento e distanciamento das relações interpessoais nas organizações em consequência da especialização do trabalho. As pessoas são categorizadas pela sua especialização, fechando-se em suas salas e computadores, deixando, assim, os relacionamentos interpessoais em segundo plano.

Por outro lado, as relações interpessoais estão presentes em todas as organizações, em todos os segmentos em algum nível de interação e os seres humanos são indivíduos complexos, com personalidade e opiniões que podem diferir um das outras. Em praticamente todas as profissões as pessoas precisam trabalhar em grupos, interagir com outras pessoas ou até mesmo analisar umas às outras. Por isso, é preciso que as empresas estejam conscientes que pessoas não são máquinas programadas para trabalhar, mas sim que possuem sentimentos, anseios, desejos e frustrações.

Além disso, empresas precisam considerar que o capital humano é fator primordial para o sucesso da organização, e as relações interpessoais saudáveis é fator chave para esse sucesso. Por isso, as empresas devem preocupar-se com as relações interpessoais da organização (CARDOZO e SILVA, 2014).

Nesse aspecto, podemos dizer que apenas após a experiência de Hawthorne, verificou-se a necessidade legítima de haver uma administração mais humana e que considerasse o indivíduo como pertencente a grupos de trabalhadores, que interagem entre si, e consideraram que esses grupos influenciavam o processo produtivo, pois os relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores serviam como termômetro para os níveis de produção. Dessa forma, surgiu a Teoria das Relações Humanas, em 1927 nos Estados Unidos. (CHIAVENATO, 2000)

Outro aspecto importante nas relações interpessoais são os fatores emocionais dos indivíduos, estes impactam as organizações mais que as suas técnicas de trabalho. Pois, emoções descontroladas dos indivíduos podem gerar conflitos entre as pessoas da organização, provocando um clima organizacional proporcional a esses conflitos, isso impacta as organizações de forma negativa seja no processo produtivo, seja no atendimento ao cliente, uma vez que o comportamento do funcionário com o cliente gera resposta semelhante dele, ou

seja, se o cliente for mal tratado, ele irá tratar mal o funcionário e isso não será bom para a organização.(CARDOZO, 2017)

O estudo das relações interpessoais em organizações específicas é importante para o conhecimento dos seus impactos, e para compreendermos como tais relações se dão é necessário certo nível de compreensão da empresa, por isso, este trabalho será realizado na empresa que estagio atualmente, que é a administração do Shopping Mangabeira, localizada no município de João Pessoa, possibilitando, dessa forma, maior acesso às pessoas da organização e aos seus processos.

Com base nas observações realizadas pela autora, realizadas durante seu período de estágio, pode-se dizer que as relações interpessoais na administração do Shopping Mangabeira no âmbito da empresa são por muitas vezes frias. As pessoas tratam umas as outras, na maioria das vezes, de maneira muito sistemática, pode-se dizer, programada. Há ainda algumas pessoas que não conseguem conviver em ambientes que estão outras pessoas, muitas vezes agindo de maneira desagradável, e essas pessoas são conhecidas pelas demais da empresa e são até motivo de comentários por consequências de seu jeito intolerante. Porém, há pessoas que ajudam e demonstram alguma empatia pelas outras pessoas, contudo muitas são indiferentes e desconfiadas, demonstram ter um pouco de receio em se aproximar e conversar. Com base no exposto até aqui e o relato sobre a empresa em questão, podemos dizer que o problema de pesquisa deste trabalho é: como se dão as relações interpessoais na administração do Shopping Mangabeira?

De acordo com o que foi colocado até o momento, os objetivos traçados para esse estudo estão expostos a seguir.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

- Analisar as relações interpessoais na Administração do Shopping Mangabeira

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Discriminar quais fatores do comportamento humano/personalidade os colaboradores apresentam que podem impactar negativamente e positivamente as relações interpessoais;
- Destacar aspectos geradores de conflitos no ambiente da empresa;
- Verificar as práticas de gestão de conflito adotadas pela empresa.
- Identificar as práticas de gestão das relações interpessoais adotadas pela empresa.

## 1.2 Justificativa

Desde os estudos de Elton Mayo (1993), ficou comprovado que uma administração mais humanitária, que leve em consideração a natureza social do empregado, é o caminho mais estratégico para a organização alcançar as suas metas.

Segundo Bressan (2011), as relações interpessoais nas organizações são baseadas pelas necessidades dos indivíduos que a compõem, não levando em consideração a posição do líder de equipe e gestores ou as influências externas. Neste trabalho, podemos verificar os possíveis impactos das relações interpessoais nas organizações.

O estudo, aqui apresentado, tem como fundamentação teórica a teoria das relações interpessoais, que aborda a importância do capital humano para as organizações e traz a conscientização do trabalhador enquanto homem social, ou seja, a importância das relações interpessoais dentro das empresas. (ELTON MAYO, 1993); e a teoria do conflito no aspecto organizacional, que pode ser definida como a não integração de pelo menos dois fatores, levando, assim, as organizações a buscar ações que solucionem esses conflitos (FOLBERG; TAYLOR, 1985).

O trabalho aqui apresentado é importante porque explica quais são os impactos causados pelas relações interpessoais nas organizações. É um estudo específico de uma organização real e tem como destaque os principais impactos que causam conflito nas relações humanas dentro da organização pesquisada. Dessa forma, ele pode ser aplicado em demais empresas que desejam melhorar as relações interpessoais entre seus funcionários.

A sua contribuição para as organizações está na possibilidade de melhoramento de sua gestão humana, levando uma análise do ambiente organizacional e das relações profissionais e pessoais da organização em que estão inseridos ou quaisquer empresas que desejam analisar e melhorar sua gestão humana, a partir do conhecimento do comportamento humano.

Na academia contribuirá com a continuidade dos estudos das relações interpessoais nas organizações de maneira mais focada em um caso específico à luz de teorias estudadas.

Este trabalho irá contribuir bastante para desenvolvimento profissional da autora, principalmente na área de comportamento humano e das relações humanas no ambiente de trabalho, pois foram pesquisados e estudados os principais autores e melhores trabalhos científicos na área e também foi realizada pesquisa de campo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria das relações humanas nas organizações

Na perspectiva industrial, quanto mais as fábricas se desenvolviam e aumentavam os lucros, mais distantes ficavam as relações entre trabalhador e empregador. A prioridade era a produção, sem nenhum ou pouquíssimo interesse pelo trabalhador. Este era obrigado a exercer suas atividades na fábrica durante muitas horas submetido a situações precárias para desenvolver suas atividades, não podendo interagir com o grupo e sob forte supervisão. (CORDEIRO, 1961)

Segundo Chiavenato (2000), a Teoria das Relações Humanas - TRH emergiu nos Estados Unidos, por consequência das conclusões da experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo e colaboradores da fábrica *Electric Company* - fábrica de equipamentos telefônicos, em 1927, situada em Chicago. (CHIAVENATO, 2004). Assim, da necessidade da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica, no de 1929, surge a Teoria Das Relações Humanas – TRH. (CHIAVENATO, 2004; SILVA, 2009)

Para Maximiano (2002), as conclusões de Mayo deixaram evidente que os fatores emocionais e comportamentais influenciam bem mais nos níveis de produção que os métodos de trabalho, e que os fatores mais importantes são aqueles em que os trabalhadores interagem em grupos sociais.

Mayo ainda constatou que os fundamentos emocionais não pensados e usados por força das emoções momentâneas do comportamento humano devem ser tratados de maneira diferencial na Teoria das Relações Humanas. Dessa vertente surgiu a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas. (SILVA, 2008)

A partir do surgimento da TRH, evidenciou-se que para a empresa desenvolver-se de maneira mais eficiente, existe forte necessidade das relações interpessoais estarem saudáveis na organização.



## **2.2 Relacionamento interpessoal nas organizações**

O conceito Relação Interpessoal - RI está plantado nos estudos da sociologia e psicologia e é definido como a relação entre duas pessoas ou grupos de pessoas, podemos especificá-lo como relações entre amigos, colegas de faculdade, colegas de trabalho, família, grupos, igrejas, comunidades, ou seja, uma relação social que é orientada por comportamento humano que frequenta uma mesma sociedade. (MAIA, 2015)

Relacionamento interpessoal é, nos dias de hoje, o maior diferencial de competitividade nas organizações de todos os segmentos. Esse diferencial somente é possível à empresa que tornar os recursos humanos prioridade e sendo mais importante que os recursos financeiros e tecnológicos. Nesse sentido, deve-se haver na organização a busca pela cooperação e colaboração entre os colaboradores como, por exemplo: trabalho em equipe, estímulos de confiança, afeto, colaboração e capacidade de julgamento de si e do outro. (CRUZ, 2015)

As pessoas passam grande parte de suas vidas dentro das empresas. Isso reflete muito na qualidade de vida e nas perspectivas dessas pessoas. É natural do ser humano querer receber algo em troca de algum serviço prestado, e isso acontece dentro das empresas. As pessoas estão sempre querendo ser reconhecidas, pelas suas tarefas realizadas. A forma como isso se dá na organização afeta o colaborador, porque se suas expectativas com relação à empresa não forem atingidas, ele poderá realizar suas tarefas de maneira não produtiva, afetando, assim, o desempenho da organização. (KANAAANE, 2012)

O convívio entre as pessoas dentro das empresas as fazem lidar com as diferenças de visão de mundo, de formação, cultura, comportamento, de opinião e inclusive de valores morais e éticos. Para todas as pessoas isso não é algo fácil de conviver, mas se as relações entre as pessoas se basearem em cinco comportamentos que se podem desenvolver, as relações melhorarão consideravelmente, são eles: (i) conhecer a si; (ii) aprender a se colocar no lugar do outro; (iii) ter assertividade; (iv) procurar acordo e sempre tomar atitudes baseadas na ética e na boa moral. Levando esses aspectos para a vida pessoal os resultados serão igualmente válidos. (ASSIS, 2014)

Segundo Rodrigues (1971), fazer amizades e inimizades é normal no ambiente organizacional. Ser aceito ou rejeitado faz parte do processo de interação social e este processo está dentro do que é chamado de atração interpessoal. Essa variável possui

influência no comportamento humano, sendo praticamente impossível manter-se em uma posição neutra em relação à afetividade das pessoas que fazem parte dos mesmos ciclos de convivência, como também é difícil não criar qualquer tipo de sentimento pelas pessoas com as quais convivemos. Assim, as formações de grupos, a percepção social, a suscetibilidade à influência, bem como o exercício de poder são definidos por comportamentos de atração e repulsão.

Conforme Barreto (2002), o homem está inserido em um conjunto de elementos que interagem entre si - a família, o trabalho, a faculdade e outros, formando um todo, o universo. O homem possui sentimentos e vontades, pensa, age e precisa que haja harmonia entre o seu corpo e sua mente, para assim poder expressar a sua personalidade e seus valores. Portanto, as atitudes das pessoas são influenciadas por seus conjuntos de valores, sentimentos, pensamentos, valores éticos e cognições que podem variar em profundidade. Esses elementos são formados como consequência do resultado de sua atuação na natureza e na sociedade. Além disso, os valores éticos afetam o comportamento dos indivíduos no nível grupal e individual.

Ainda nesse aspecto de valores, para Rockeach (1968), as crenças são divididas em inconsequentes e derivadas, elas em conjunto podem explicar experiências individuais e as ações humanas. Existe uma tendência de as pessoas aceitarem as crenças congruentes, aquelas compatíveis com as suas, por outro lado as que não se assemelham geram conflitos que são evitados pela não assimilação destas, o que conceitua a expressão "dissonância cognitiva", que é a negação de sentimentos contrários às crenças pessoais.

### **2.2.1 Fatores influenciadores nos relacionamentos interpessoais nas organizações**

Como dito, o convívio das pessoas nas empresas as fazem lidar com as diferenças de visão de mundo, de formação, cultura, comportamento, de opinião e inclusive de valores morais e éticos.

Entretanto, apesar da importância da convivência saudável para as pessoas e para a organização, há o entendimento de que nem todas as pessoas possuem facilidade para os relacionamentos.

Sucesso (2002) contribui com o entendimento sobre as condições propícias para as boas relações interpessoais, apontando algumas limitações das pessoas envolvidas, tais como:

(i) Falta de objetivos pessoais: refere-se às pessoas que têm dificuldades de enxergar novos horizontes diante das dificuldades da vida. São acomodadas em situações que não as

deixam satisfeitas, pois não buscam maneiras de mudar essas situações. São levadas pelas opiniões alheias como se não fosse responsável pelo o que acontece em suas vidas.

(ii) Dificuldades em priorizar as coisas: no mundo moderno de hoje, é cada vez mais normal isso acontecer, porque as pessoas acumulam atividades, as quais não conseguem cumprir totalmente por serem elas em demasia. A maioria das pessoas que não conseguem priorizar uma tarefa acredita que todas as tarefas são importantes e precisam ser executadas, por isso estamos em uma sociedade cada vez mais frustrada por não conseguir realizar todos os seus compromissos e tarefas.

(iii) Dificuldade em ouvir: a dificuldade que a maioria das pessoas tem em ouvir e se colocar no lugar do outro é que gera a maioria dos conflitos. Por hábito, julgamos o outro com base em nossos valores e não levamos em consideração o caráter individual que cada pessoa possui.

Segundo Davis e Newstrom, (2002) pessoas insatisfeitas em seus cargos e tarefas no ambiente de trabalho, sendo esse comportamento persistente e forte, também podem oferecer impacto nos comportamentos das pessoas, e, conseqüentemente, nas relações interpessoais.

Segundo Assis (2014), o perfil profissional buscado hoje pelas empresas é o de pessoas que conseguem ser equilibradas em suas relações interpessoais e profissionais. Esse equilíbrio é atribuído às habilidades comportamentais como: resiliência, controle emocional, criatividade flexibilidade. Tais pessoas são preferidas àquelas que apenas possuem habilidades e experiências técnicas.

Para melhor entendimento, faremos uma maior reflexão teórica sobre esses quatro elementos:

#### **2.2.1.1 Resiliência**

Os resiliêntes são aqueles indivíduos que atravessam momentos difíceis, traumáticos, mas que conseguem não se traumatizar e não se permitem desistir de seus objetivos (ABREU, 2014).

Ainda, segundo Teixeira e Santana (2015), a resiliência tem muito a ver com a inteligência emocional, estando ligada diretamente a ela. Pode-se dizer que indivíduos resiliêntes são inteligentes emocionalmente.

As pessoas passam por muitas situações de medo, ansiedade, frustrações e doenças no ambiente de trabalho e essas são internalizadas em seu ser, refletindo em todos os aspectos de suas vidas, trabalho e vida pessoal. As pessoas resiliêntes são as que enfrentam essas

adversidades e que não deixam que esses traumas afetem sua saúde física e mental. A esses aspectos é denominado a resiliência no ambiente organizacional (JOB, 2003).

### **2.2.1.2 Controle emocional**

Antes de falarmos de controle emocional, vemos como é importante o entendimento sobre as emoções como fatores influenciadores nas relações interpessoais nas organizações.

As emoções nascem como consequência de reações dos relacionamentos interpessoais por meio de um processo interativo entre as partes e englobam a cultura organizacional e processos de comunicação com forte influência em tais relações. Nesse aspecto, as emoções são entendidas como resultado das reações que temos a partir da interação com outro indivíduo ou mesmo normas organizacionais. Tal entendimento reconhece as emoções nas relações interpessoais, contudo não se verifica explicações acerca das ações humanas, se elas partem do campo da razão ou da emoção, pois os estudos e pesquisas se limitaram a fazer relações entre emoções e outros aspectos organizacionais do comportamento humano como cultura, motivação, liderança, mudança e aprendizagem. Além disso, na área de comportamento organizacional não existe uma "teoria dos relacionamentos", dessa forma o que sabemos acerca de relacionamentos interpessoais é substantivo e não configura uma teoria concreta e confiável. (LEITÃO, et al., 2006)

Por outro lado, para Salinas e Oliveira (2004), as emoções vão sempre estar presentes nas ações humanas, mesmo que o indivíduo seja bastante profissional. Por isso, por mais racional e sério que o profissional possa ser, suas emoções sempre interferirão em suas escolhas. As emoções são bases dos relacionamentos interpessoais, e os sentimentos afetam de alguma maneira os relacionamentos e a eficácia do trabalho dentro da organização. O indivíduo aprende a dar significado as suas emoções no ambiente familiar e leva esses significados para as organizações em que trabalham, ou seja, não são apenas sentimentos momentâneos, mas emoções de uma vida inteira trabalhadas no seio da família e incorporadas nas organizações. (CARDOZO; SILVA, 2014)

Para Gondin (2010), a forma que interpretamos as emoções afeta a qualidade dos relacionamentos interpessoais, causando possíveis conflitos, sobretudo no ambiente de trabalho. As emoções são experiências próprias de cada pessoa, que toma todo o indivíduo, a mente e o corpo. São reações complexadas que tomam todo o corpo do indivíduo, podendo ser desencadeada por algum estímulo ou pensamento. É uma reação de resposta ao que foi pensado, algo experimentado ou vivido. (PINTO, 2001).

Damásio (2000), define as emoções como um processo neurobiológico. Trata-se de variações no aspecto psicológico e físico, a partir de estímulos que ocorrem involuntariamente e de forma sistemática, provocando reações em resposta aos estímulos. Assim verificamos que as emoções acontecem naturalmente em nosso ser, pois elas são respostas ao que percebemos do ambiente em que estamos e é através delas que nós agimos conforme o ambiente ao nosso redor nos parece ser.

Ainda segundo Damásio (2000), o que diferencia basicamente sentimento e emoção é que o sentimento é algo intrínseco, que pertence ao interior ou se direciona para ele, e a emoção é exterior. Esta acontece quando alguém tem alguma experiência e a partir da emoção nasce o sentimento. As emoções geram os sentimentos e sentir emoções configuram ter algum sentimento. Todas as emoções geram sentimentos, porém não são todos os sentimentos que são originados de emoções.

Segundo Vaitsman (1998), as emoções de uma pessoa começam na região do cérebro se propaga pelo sistema imunológico. As emoções como raiva e medo, em sua maioria, tem origem bioquímica. Por isso, Vaitsman afirma que é provável que as pessoas sintam reações químicas antes da situação ocorrer, ou seja, as emoções são anteriores a ação.

Para Darwin (2005), as expressões de emoções são um universal humano, assim como considera certas familiaridades entre as expressões emocionais nos homem e em outros mamíferos. Por isso Darwin considera que o comportamento de expressar as emoções do ser humano é da mesma forma o modo que sua anatomia e fisiologia dos animais que se da pelo fruto da evolução.

De acordo com Lopes (2011), o estudo das emoções é imprescindível porque precisamos saber como usá-las, para nossa própria sobrevivência. Somos seres complexos emocionalmente e a necessidade de sabermos ponderar, analisar e investigar as emoções é essencial a nossa sobrevivência. Ademais, o respeito e a tolerância são fundamentais para termos convivências harmoniosas com os diferentes e sobrevivermos nos tempos difíceis atuais e futuros.

A relação entre as emoções e as relações interpessoais sugere que, para uma relação interpessoal saudável é necessário o desenvolvimento do controle emocional que se relaciona ao conceito de inteligência emocional que é visto como a capacidade que o indivíduo tem em saber definir e lidar com suas emoções e as dos demais indivíduos, conseguir pensar e agir da maneira que corrobora com seus objetivos e metas, conhecer a si - os próprios sentimentos, emoções e conhecer o outro, seus desejos, vontades e frustrações. (SALOVEY; MAYER, 1990).

### **2.2.1.2.1 Inteligência emocional no ambiente organizacional**

Existem muitas mais inteligências e competências do que se imaginam, essas são independentes e se podem complementar, contudo verifica-se que a capacidade de resolver problemas e a criatividade em inventar algo novo, que seja aceito pela sociedade, é a base como definição de inteligência. Esse é o conceito de inteligências múltiplas abordada por (GARDNER, 1994).

Para Salovey (1999), a inteligência emocional é a capacidade de compreender e perceber emoções, ter acesso a emoções e criá-las, para ajudar o pensamento a analisar e compreender as emoções e a percepção emocional e a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual.

Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional é a capacidade de se auto motivar e de ser resiliente, apesar dos obstáculos no caminho para alcançar os objetivos; é a capacidade de controlar os próprios impulsos; não se deixar abater pelos problemas; controlar a ansiedade, para que ela não interfira na capacidade de raciocinar; conseguir transmitir empatia e confiança em todos os momentos da vida.

A inteligência emocional quando não trabalhada traz más consequências tanto para o indivíduo como para a empresa. Por outro lado, quando a inteligência emocional é bem utilizada traz boas consequências para ambos. (WEISINGER, 2001)

Conforme destaca Goleman (2001), as emoções são fundamentais para um ambiente de trabalho saudável. Durante um dia trabalho podemos sentir diversos sentimentos, entre eles raiva, medo e revolta, mas a inteligência emocional deve ser usada quando isso acontece, para que nossas emoções não transbordem e sejam colocadas para fora de maneira grotesca e agressiva. Por isso é necessário saber avaliar as palavras dentro do ambiente de trabalho, independente da emoção sentida.

E ainda como afirma Goleman (1999), ser inteligente emocionalmente não é de forma alguma colocar todos os sentimentos para fora, mas sim saber administrar as emoções e gerir as atitudes e procurar se expressar de maneira apropriada. Permitindo assim um ambiente de trabalho que busque a prosperidade e equilíbrio emocional de toda a organização.

### **2.2.1.3 Criatividade**

Para Mota (1989), dentro das organizações a criatividade é vista de forma coletiva, porque ela surge de informações de origens variadas e provoca mudanças nas crenças e interesses da organização. Ela é o processo de surgimento de uma nova ideia, de forma específica nas organizações, pois dependente do momento pelo qual a organização está passando. Além disso, o autor afirma que a criatividade pode ser altamente desenvolvida pelos indivíduos que não possuem esta de maneira inata.

Para Alencar (1996), a criatividade está mais relacionada ao ambiente propício que as organizações podem proporcionar para o desenvolvimento dela do que à habilidade individual. Dessa forma, a criatividade sugere a necessidade de um ambiente saudável nas relações interpessoais para a melhor interação e compartilhamento das ideias.

Por outro lado Likert e Likert (1980), afirma que o estímulo de relações interpessoais competitivas e conflituosas no ambiente das empresas é fator preponderante para o estímulo da criatividade, uma vez que a partir das diferenças de opinião podem surgir novas ideias.

### **2.2.1.4 Flexibilidade**

Os avanços da tecnologia e da inovação presentes no atual mercado competitivo exigem dos profissionais muitas características entre elas está a flexibilidade. O profissional que possui essa característica tem mais sucesso em suas relações interpessoais, pois sabe ouvir o outro e se comunica melhor, além de saber lidar com adversidades na empresa (MARQUES, 2017).

Segundo Mendes (2011), ser flexível é saber não se importar demasiadamente com as opiniões contrárias as suas, mas conseguir encontrar o equilíbrio entre as opiniões, saber que discussões inúteis não nos levam aonde queremos chegar e que ser pacífico e ter uma personalidade agradável é mais saudável para o ambiente organizacional.

Ainda segundo Marques (2017), geralmente há o erro de se achar que ser flexível e ser passivo e se deixar levar pela opinião dos demais, o que não é verdade. A flexibilidade consiste em colocar a opinião, mas saber analisar as dos demais com empatia e ter a coragem de mudar de opinião quando assim for necessário.

### **2.2.1.5 A comunicação como fator influenciador nas relações interpessoais**

Outro ponto bastante importante para o bom relacionamento interpessoal nas organizações é a comunicação adequada. A comunicação é essencial desde o início do relacionamento e em todos os momentos, pois ela é considerada o fio que liga as pessoas. Uma comunicação adequada gera menos conflitos disfuncionais que, conhecidamente, são um sério problema para as interações pessoais.

Segundo Paião (2016), dentro das organizações os seres humanos vão agir para satisfazer suas necessidades. Dentre elas, as necessidades sociais, que é aquela em que os indivíduos precisam se relacionar uns com os outros, para alcançar satisfação. Nela existe a necessidade de aceitação, participação, associação, troca de afetos, amor e de pertencer a um grupo ou a vários. Tais grupos definem-se como a associação de indivíduos com afinidades ou por executarem o mesmo trabalho dentro da organização. Esses grupos somente existem se a comunicação entre os seus indivíduos funcionar de maneira que não haja ruídos ou barreiras.

O indivíduo em seu ambiente de trabalho é a unidade que está em contínua interação com outros indivíduos e grupos sociais diversos, dessa forma o trabalhador precisa saber se comunicar com nível de qualidade, seja por contatos de relações interpessoais, profissionais, sociais, terceiros ou qualquer outro tipo de contato, é imprescindível o trabalhador saber conviver, saber relacionar-se com seus semelhantes, não somente no ambiente organizacional como no social. (KANAAANE, 2012)

Dentro das organizações a comunicação é a base necessária para o desenvolvimento do planejamento organizacional e uma boa comunicação interpessoal é primordial para a formulação de estratégias organizacionais. O ambiente organizacional e as circunstâncias de uma organização podem ser avaliados com base no nível de comunicação entre as pessoas. (PAIÃO, 2016)

A comunicação entre as pessoas é algo extremamente importante no relacionamento interpessoal, uma vez que ele é fixado nas conversas e a troca de informações é feita através dela. (MOREIRA, 2008)

Para Bacelar (2013) a comunicação tem como apoio quatro colocações: controle, motivação, expressar as emoções e informar. O desenvolver das interações humanas é bastante complexo e pode ser manifesto através de conduta física ou psicológica, por meio de sentimentos e pensamentos, verbais ou não. Leva-se em consideração que o corpo físico das pessoas fala, e cada pessoa tem uma maneira intrínseca de se expressar com o manifesto do corpo.



Na visão de Marques (2015), a comunicação interpessoal estabelece-se na troca de informação que acontecerá entre dois indivíduos ou mais. Consiste basicamente em trocar mensagens com outra pessoa, podendo ser por meio da fala, da escrita, mimica ou através das novas tecnologias, que tanto nos ajudam.

A comunicação estabelecida por conversa pessoal e presencial é hierarquicamente superior às demais comunicações, às cartas, à escrita, aos anúncios, aos circulares e impressos em geral, pois esse tipo de comunicação estabelece uma ligação maior entre as pessoas, ou seja, o relacionamento interpessoal tende a ser fortalecido, percebe-se muito além da mensagem, mas gestos, expressões, tons de voz. Uma pessoa pode recusar uma informação por escrito, porém pode aceitá-la se dita pessoalmente. Contudo, não se devem abandonar os escritos e sim juntá-las de maneira estratégica. (MINICUCCI, 2016)

É necessário saber distinguir uma demonstração de comunicação interpessoal, pois é uma das ferramentas que auxiliam o gerente organizacional. Dessa forma, é fundamental para o desenvolvimento de seus projetos que o profissional saiba distinguir diferentes formas de comunicação. Assim, Somente através do conhecimento e das experiências ele poderá obter bons resultados por meio da comunicação. (CLEMEN, 2005)

Para Marques (2015), devemos ter cuidado na forma que passamos a mensagem para outras pessoas, para que não haja ruídos. São frequentes os casos em que as mensagens não são transmitidas de maneira correta, gerando más interpretações por parte do receptor e consequentemente geram conflitos entre as pessoas que se comunicam, culminando em relações interpessoais prejudicadas.

Dentro das organizações é necessário, a partir do autoconhecimento, adquirir habilidades de comunicação para o desenvolvimento e aprimoramento de competências interpessoais, para assim haver a possibilidade de minimizar conflitos e entraves existentes para a comunicação plena. (BACELAR, 2013).

#### **2.2.1.6 O conflito nas relações interpessoais nas organizações**

O conflito é inerente às relações humanas e é determinado por diversos aspectos dentro do ambiente de trabalho. Interesses antagônicos e falhas na comunicação podem gerar conflitos disfuncionais que prejudicam o clima organizacional e a boa relação entre as pessoas. (KANAANE, 2012)

Na visão interacionista, nem sempre o conflito é prejudicial para a organização, entretanto, os conflitos disfuncionais, que atrapalham o desempenho do grupo, são os relacionados, principalmente, às formas destrutivas das relações interpessoais. .

Segundo Araújo (2008), há várias origens de conflito entre os indivíduos, como (i) a disputa dos recursos existentes, mas que se encontram escassos; (ii) a necessidade de independência de um indivíduo em relação a outro; (iii) o diferente objetivo entre as partes; (iv) direitos não supridos ou não alcançados; (v) sentimentos como ansiedade e medo; (vi) mudanças no ambiente que geram tensões; (vii) manipulações de pessoas, busca pelo poder, necessidade de status e poder econômico e social; (viii) expectativas não supridas; carências intelectuais não atendidas, como de informação, conhecimento, tempo e tecnologia; (ix) preconceitos, expressões de emoções ocultas; (x) meio ambiente imerso oposto e a necessidade de haver concordância sobre tudo.

#### **2.2.1.6.1 Administrando conflitos das relações interpessoais nas organizações**

Segundo Berg (2012), existe várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes chama-se de “Estilos de administração de Conflitos”, modelo criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que coloca cinco formas de administrar conflitos:

(i) Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde se abusa do uso do poder. Durante a competição o indivíduo busca atingir seus objetivos e não levar em consideração os objetivos do grupo. É uma maneira agressiva de gerir onde o indivíduo através do poder busca vencer.

(ii) Acomodação: administração de conflitos que faz uso de posicionamento brando, cooperativo e auto sacrificantes, é o inverso da competição, onde ao se acomodar o indivíduo renuncia os seus objetivos, para dar lugar aos objetivos dos outros. É definida como um comportamento generoso, altruísta, e gentil.

(iii) Afastamento: é uma maneira assertiva de se administrar os conflitos e não cooperativa, porque dessa forma o indivíduo não se coloca à frente dos problemas tentando minimizá-los e não contribuindo ao atingimento dos objetivos do grupo.

(iv) Acordo: é uma posição que fica entre as anteriores, entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo coloca que as partes devem buscar os consentimentos, ou buscar por uma eficaz solução que todos fiquem satisfeitos.

(v) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos não são todos iguais e assim sendo não devem ser tratados da mesma maneira, por isso os gestores devem saber quando e como usar cada ferramenta à sua disposição, como: poder, litígio, ouvidoria, conciliação, negociação e outras ferramentas disponíveis. O importante é saber o que aplicar em cada situação, buscando seleccionar e colocar em prática as técnicas de maneira inteligente.

Sendo assim, com base no que foi colocado até agora, e para o alcance dos objetivos do trabalho foram utilizados os procedimentos metodológicos expostos no próximo tópico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos aplicados no estudo visando o atendimento aos objetivos da pesquisa. Nele definimos aspectos como, tipo de pesquisa, método de coleta dos dados, o tipo de estudo, o universo e a amostra assim como os sujeitos que forneceram dados utilizados na pesquisa.

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos artifícios científicos em sua formação e em seu progresso, não se limita, dessa forma, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

Gil (2010) afirma que, para avaliar a qualidade de uma pesquisa, é preciso entender como os dados foram obtidos e como os procedimentos foram utilizados em sua análise e interpretação.

#### 3.1 Tipo de estudo

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa é explicativa e de natureza aplicada. Segundo Gil (2008), a pesquisa explicativa tem como objetivo principal identificar fatores que causam ou que contribuem para o acontecimento de fenômenos. É uma pesquisa propensa a erros (porque depende de interpretação do pesquisador, o que acarreta subjetividade), porém de grande utilidade, porque quase sempre possui aplicação prática. Dessa maneira, a pesquisa explicativa pode fazer uso de dados e informações de uma pesquisa Ex-post facto. Portanto, esse trabalho tem como objetivo principal de analisar as relações interpessoais na Administração do Shopping Mangabeira Em relação aos procedimentos técnicos, utilizou-se de pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado, como por exemplo, livros, artigos, periódicos. Foi realizado levantamento da pesquisa que envolve questionamento direto das pessoas cujo comportamento é desejado conhecer através de questionário.

Quanto à abordagem é utilizada a análise qualitativa.

Segundo Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa não se preocupa em quantificar os resultados de uma pesquisa, mas em analisar profundamente um grupo social, uma organização etc..

Dessa forma, a pesquisa qualitativa lida com aquilo que não pode ser quantificado, centra-se na compreensão da realidade social de determinados indivíduos (DESLAURIERS, 1991).

### 3.2 Universo e amostra

Para Gehardt e Silveira (2009), o universo de uma pesquisa consiste na totalidade de seres, indivíduos, animais etc pertencentes ao mesmogrupo e que compartilham características semelhantes.

Dessa forma, o universo desta pesquisa é composto pelos funcionários da administração do Shopping Mangabeira, que totalizam 40 (quarenta pessoas), entre eles estão gerentes, chefes de departamento, subordinados e estagiários.

Em relação à amostra, foram entregues questionários a vários departamentos da administração de forma aleatória, entre os quais estavam as chefias e a seus respectivos subordinados, foi entregue a recepcionista e a um dos estagiários, totalizando amostra de 10 pessoas.

Nesse aspecto, podemos dizer que “o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja esta pequena ou grande o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações” (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

### 3.3 Técnica de coleta dos dados

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 165),

“A fase de coleta dos dados, é tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera, exigindo do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.”

Esta pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados questionário de pesquisa, com elaboração de autoria própria junto à professora orientadora. Este possui 17 questões direcionadas às pessoas do universo pesquisado, com o objetivo de obter as informações necessárias acerca dos seus valores, crenças e atitudes. Esta técnica foi bastante viável por não ser necessário muito tempo para a sua aplicação e para a obtenção dos resultados.

Outra técnica de coleta de dados utilizada neste trabalho é a observação. Sobre isso explana Bechker (1972), a observação é recomendada quando o objeto a ser estudado é complexo e cheio de nuances com propensões a generalizações, e quando as análises descritivas ou exploratórias são utilizadas. Esta técnica como a primeira foi viável, pois a autora trabalha na empresa e pode pesenciar algumas situações que a ajudaram a obter os

resultados apresentados neste trabalho.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Para o tratamento de dados foi utilizado o método de análise de conteúdo proposto por Bardin.

Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é um método de análise de dados que possui determinadas características, como objetividade, inferência e sistematização. Possui ainda técnicas de análise de comunicações, que por meio de procedimentos técnicos nos permite compreender as informações que foram passadas através de transcrições de entrevistas ou documentos, possibilitando a construção de indicadores.

O método de análise de conteúdo proposto por Bardin informa que a análise de conteúdo é composta por três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e por último 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (MINAYO, 2007).

A primeira etapa, a pré - análise consiste na exploração do material disponível e em sua organização, para facilitar a análise. Nela, verificamos a leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos e referenciação dos índices (BARDIN, 2006).

A segunda fase trata, a exploração do material que se dá pela categorização das mensagens, codificando-as em segmentos de características semelhantes (BARDIN, 2006).

Já a terceira etapa, consiste no tratamento dos dados da pesquisa, inferência e interpretação. Esta última fase incide na interpretação crítica e reflexão sobre os resultados (BARDIN, 2006).

Para a melhor compreensão da pré-análise, foi elaborado o quadro 1, a seguir apresentado, que é composto pelos objetivos estabelecidos, a unidade de análise, as categorias de análise e a análise dos dados. A ideia central do quadro 1 é sistematizar e conectar os pontos mais importantes resultantes da análise inicial dos dados coletados, de forma que forneça informações para uma melhor interpretação desses dados. Assim, almeja-se estabelecer a interligação entre os objetivos e as questões contidas nos questionários (categorias de análise), utilizando-se para isso o método da análise de conteúdo.

Quadro 1: objetivos categoriais

Objetivo	Unidade de análise	Categorias de análise (questões)	Análise dos dados
1. Discriminar quais fatores do comportamento humano/personalidade os colaboradores apresentam que podem impactar negativamente e positivamente as relações interpessoais.	Administração Shopping Mangabeira.	4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13	Análise de conteúdo
2. Destacar aspectos geradores de conflitos no ambiente da empresa;	Administração Shopping Mangabeira	3, 5, 8, 9, 14, 15, 16	Análise de conteúdo.
Verificar as práticas de gestão de conflito adotadas pela empresa.	Administração Shopping Mangabeira.	17	Análise de conteúdo
Identificar as práticas de gestão das relações interpessoais adotadas pela empresa.	Administração Shopping Mangabeira.	4, 17	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos por esse trabalho, foi realizada a análise das respostas obtidas dos questionários previamente aplicados, utilizando-se para isso a técnica de análise categorial, que, conforme os ensinamentos de Bardin (2010), consiste na subdivisão do texto em grupos de categorias com características semelhantes. De acordo com Silva (2012), a análise categorial se mostra mais vantajosa quando se pretende estudar valores, opiniões, atitudes e crenças.

Assim, seguindo a metodologia proposta por Bardin (2010), os dados obtidos foram classificados em três categorias: (i) categoria inicial; (ii) categoria intermediária e (iii) categoria final. A categoria inicial foi estabelecida com base nas premissas e indicadores observados na leitura geral do material coletado, usando como base o referencial teórico. Dessa forma, considerando o que foi exposto sobre teoria nesse estudo, a categoria inicial é

composta de dezesseis elementos, a saber: controle emocional, flexibilidade, resiliência, autoconhecimento, empatia, diferenças culturais, falta de objetivos pessoais, insatisfação profissional, eficiência/deficiência comunicativa, valorização por parte dos colaboradores e organização, preocupação da empresa com as relações interpessoais dentro da organização, colaboração, trabalho em equipe, confiança e práticas de prevenção de conflitos.

Por sua vez, as categorias intermediárias foram definidas por meio do agrupamento dos elementos contidos na categoria inicial que apresentam semelhanças semânticas entre si, ou seja, são elementos que em conjunto servem para estabelecer uma relação de significado, fornecendo subsídios para identificar e responder aos objetivos do trabalho. Assim, foram definidas quatro categorias intermediárias: características emocionais/ comportamentais, causas de conflito nas relações interpessoais, processo de comunicação na organização e administração de conflitos.

Por fim, por meio da aglutinação dos elementos contidos nas categorias intermediárias, foram definidas as categorias finais. O processo de escolha das categorias finais segue o mesmo padrão estabelecido para a obtenção das categorias intermediárias, dessa forma, foram escolhidos elementos da categoria intermediária com características semelhantes, tendo em vista os objetivos propostos pelo estudo. Assim, foram estabelecidas duas categorias finais, a saber: comportamentos e diferenças que podem causar conflitos nas relações interpessoais na organização e administrar os conflitos nas relações interpessoais na empresa. O processo está representado no quadro 2.

Quadro 2: categorias de análise

<b>Categoria inicial</b>	<b>Categoria intermediária</b>	<b>Categoria final</b>
1. Controle emocional	<b>1. Características emocionais/ comportamentais</b>	<b>1. Comportamentos e diferenças que podem interferir nas relações interpessoais na organização</b>
2. Flexibilidade		
3. Resiliência		
4. Autoconhecimento		
5. Empatia		
6. Diferenças culturais	<b>2. Causas de conflitos nas relações interpessoais</b>	<b>1. Comportamentos e diferenças que podem interferir nas relações interpessoais na organização</b>
7. Diferenças comportamentais		
8. Falta de objetivos pessoais		



9. Insatisfação profissional		
10. Eficiência/deficiência comunicativa	<b>3. Processo de comunicação na organização</b>	<b>2 Administrar os conflitos nas relações interpessoais na empresa</b>
11. Valorização por parte dos colaboradores e organização	<b>4. Administração de conflitos</b>	
12. Preocupação da empresa com as relações interpessoais		
13. Afeto/Colaboração		
14. Trabalho em equipe		
15. Confiança		
16. Práticas de prevenção de conflitos		

Fonte: elaborado pela autora (2018)

As categorias intermediárias apresentadas no quadro 2 são consequências do agrupamento de um conjunto de categorias iniciais com características semelhantes. Tais categorias foram estabelecidas tomando por base a análise das respostas contidas nos questionários coletados. Dessa forma, foram definidas quatro categorias intermediárias, a saber: características comportamentais, causas de conflitos nas relações interpessoais, processo de comunicação na organização e administração de conflitos.

### **Características emocionais/ comportamentais**

A categoria intermediária “características emocionais/ comportamentais” se refere a comportamentos e emoções que podem causar conflitos dentro da empresa, ou seja, como essas características podem impactar as relações interpessoais na organização. A referida categoria é composta pelas categorias iniciais controle emocional, flexibilidade, resiliência, autoconhecimento e empatia. A esquematização da primeira categoria está mostrada no quadro 3.

Quadro 3: categoria intermediária 1

<b>Categoria inicial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria intermediária</b>
1. Controle emocional	Capacidade de manter o equilíbrio emocional em situações adversas	<b>Características emocionais/ comportamentais</b>

2. Flexibilidade	Capacidade de ouvir, aceitar opiniões diversas	
3. Resiliência	Capacidade de não se deixar afetar	
4. Autoconhecimento	Capacidade de conhecer a si próprio	
5. Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

### Causas de conflitos nas relações interpessoais

Essa categorização tem por objetivo verificar quais são as possíveis causas de conflitos nas relações interpessoais dentro da organização. A referida categoria intermediária foi estabelecida com base nas categorias iniciais: diferenças culturais, diferenças comportamentais, falta de objetivos e insatisfação com o trabalho. A esquematização dessa categoria pode ser vista no quadro 4.

Quadro 4: categoria intermediária 2

<b>Categoria inicial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria intermediária</b>
1. Diferenças culturais	Diferencias religiosas, étnicas, costumes e crenças	<b>Causas de conflitos nas relações interpessoais</b>
2. Diferenças comportamentais	Atitudes e ações divergentes, que podem ser causadoras de conflitos.	
3. Falta de objetivos pessoais	Faltas de metas e objetivos pessoais e profissionais podem ser causas de conflitos.	
4. Insatisfação com o trabalho	Insatisfação com o ambiente de trabalho, colegas etc.	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

### Processo de comunicação na organização

Essa categorização visa averiguar como a eficiência ou a deficiência da comunicação na organização pode ser uma fonte geradora de conflitos e impactar nas relações interpessoais na empresa. Tal categoria foi definida com base na categoria inicial eficiência/deficiência comunicativa. Assim, a síntese dessa categoria intermediária está mostrada no quadro 5.

Quadro 5: categoria intermediária 3

<b>Categoria inicial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria intermediária</b>
1. Eficiência/deficiência comunicativa	Refere-se ao processo de comunicação entre a organização e os colaboradores e entre os colaboradores..	<b>Processo de comunicação na organização</b>

Fonte: elaborado pela autora (2018)

### Administração de conflitos

A última categoria intermediária definida foi a administração de conflitos. Essa categoria foi estabelecida pelo agrupamento das categorias iniciais valorização por parte dos colaboradores e organização, preocupação da empresa com as relações interpessoais, colaboração, trabalho em equipe, confiança e práticas de prevenção de conflitos.

O conflito é inerente às relações humanas e é determinado por diversos aspectos dentro do ambiente de trabalho. Assim, para essa categoria foram escolhidos os aspectos contidos no quadro 6, mas vale a pena salientar que, de forma direta ou indireta, todas as demais categorias intermediárias também contribuem para a administração dos conflitos. A síntese da categorização está representada no quadro 6.

Quadro 6: categoria intermediária 4

<b>Categoria inicial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria intermediária</b>
1. Valorização por parte dos colaboradores e organização	Se a companhia e os outros colaboradores reconhecem o trabalho de uns dos outros	<b>Administração de conflitos</b>
2. Preocupação da empresa com as relações interpessoais	Se no dia a dia de trabalho a empresa demonstra preocupação com as relações interpessoais na organização.	
3. Colaboração	O indivíduo procura demonstrar algum tipo de apreço para com seu colega de trabalho. Na colaboração o indivíduo busca trabalhar com o outro tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.	
4. Trabalho em equipe	Procurar alcançar os resultados da empresa juntamente com os colegas de trabalho.	
5. Confiança	É importante para a empresa que exista certo nível de confiança entre os seus colaboradores.	
6. Práticas de prevenção de conflitos	Refere-se a existência ou não de uma prática de prevenção de conflitos na organização	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

As categorias finais são compostas de duas categorias: comportamentos e diferenças que podem interferir nas relações interpessoais na organização e maneiras de administrar os conflitos nas relações interpessoais.

### **Comportamentos e diferenças que podem causar conflitos nas relações interpessoais**

Essa primeira categoria final é composta das seguintes categorias intermediárias: características emocionais/ comportamentais e causas de conflito nas relações interpessoais. No quadro 8 está representada a esquematização dessa primeira categoria final.

Quadro 7: categoria final 1

<b>Categoria intermediária</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria final</b>
Características emocionais/comportamentais e causas de conflito nas relações interpessoais	Refere-se a fatores emocionais e comportamentais que podem causar algum tipo de interferência nas relações interpessoais na organização	<b>Comportamentos e diferenças que podem causar conflitos nas relações interpessoais</b>
Causas de conflito nas relações interpessoais	Refere a uma serie de diferenças nos perfis dos colaboradores que podem ensejar conflitos na organização.	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

### **Administrar os conflitos nas relações interpessoais**

Essa última categoria final é composta das seguintes categorias intermediárias: processo de comunicação e administração de conflitos. No quadro 8 está representada a esquematização dessa última categoria final.

Quadro 8: categoria final 2

<b>Categoria intermediária</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria final</b>
Processo de comunicação	Refere-se á eficiência/deficiência dos processos de comunicação dentro da organização, entre os colaboradores	<b>Administrar os conflitos nas relações interpessoais na empresa</b>
Administração de conflitos	Refere-se a comportamentos e medidas de prevenção que podem evitar conflitos, melhorando as relações interpessoais na empresa.	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Categorias iniciais**

Nesta secção estão apresentados os detalhamentos acerca da definição das categorias iniciais – demonstradas no quadro 2 – bem como as tendências e padrões de respostas obtidos por meio da análise dos questionários.

#### **4.1.1 Controle emocional**

A primeira categoria inicial é o controle emocional. Segundo Gondin (2010), a forma como interpretamos as emoções afeta a qualidade dos relacionamentos interpessoais, causando possíveis conflitos, sobretudo no ambiente de trabalho.

As perguntas do questionário que tratam sobre essas características são: a 7, na qual pergunta-se qual o nível de controle emocional que o respondente considera possuir; a questão 10 pergunta ao respondente se o mesmo considera possuir controle sobre as suas emoções. Sobre esse fator disserta Salovey e Mayer (1990), para que as relações interpessoais sejam saudáveis, é necessário que as pessoas tenham um mínimo de controle de suas emoções, sabendo lidar com as próprias emoções e com as dos demais, esse conceito se relaciona com o conceito de inteligência emocional.

A questão 11 trata sobre inteligência emocional. Conforme destaca Goleman (1999), a inteligência emocional permite que o ser humano em contato com os demais seres humanos no ambiente de trabalho gerencie suas emoções, para que esse ambiente organizacional permaneça saudável. Ainda sobre esse aspecto temos a questão 12, a qual coloca para o respondente se ele consegue controlar os sentimentos de raiva, medo e revolta. Esse aspecto relaciona-se bastante com o conceito de controle emocional.

Assim, a análise das respostas contidas nos questionários demonstrou que os respondentes em sua maioria consideram ter o devido controle emocional, em níveis médios e altos, dentro da organização, bem como inteligência emocional para enfrentar os momentos de dificuldade na empresa, apesar disso, nos momentos de raiva, medo e revolta deixam transparecer esse sentimento.

O resultado da pesquisa mostrou que dentre todos os respondentes apenas os respondentes 2, 6 e 10 reagem com racionalidade nos momentos de raiva, medo e revolta. O

respondente 4 considera ter controle emocional nas suas relações interpessoais na empresa, como também inteligência emocional, mas reage por impulso nos momentos de raiva, medo e revolta, diferindo, nesse último aspecto, dos demais colaboradores pesquisados.

#### **4.1.2 Flexibilidade**

A segunda categoria inicial definida é a flexibilidade. Nesse contexto, ser flexível é ser capaz de compreender, aceitar e ouvir opiniões e ideias diferentes das suas (MENDES, 2011).

Sobre esse aspecto relacionam-se as questões: 7, pergunta ao respondente qual o nível de flexibilidade que ele considera possuir e a questão 13 – questiona sobre a flexibilidade pessoal do respondente dentro do ambiente da empresa.

Assim, de uma forma geral, as pessoas pesquisadas se consideram pessoas flexíveis, em níveis médio e alto, dentro e fora da organização, no entanto, os respondentes 4 e 5, se consideram pessoas flexíveis, mas essa flexibilidade não se estende para o ambiente do trabalho, uma vez que estes responderam que não são flexíveis dentro do ambiente da empresa, diferentemente das respostas coletadas dos outros colaboradores.

#### **4.1.3 Resiliência**

Resiliência, no contexto deste trabalho, se refere a capacidade de não se deixar afetar nos momentos de adversidades. Assim, os resilientes são aqueles indivíduos que atravessam momentos difíceis, traumáticos, mas que conseguem não se traumatizar e não se permitem desistir de seus objetivos. (ABREU, 2014)

Acerca desse aspecto trata a questão 7, que pergunta ao respondente o nível de resiliência que o mesmo considera possuir.

Dessa forma, com base nos padrões de respostas coletados, os respondentes se consideram, em sua maioria, pessoas de alta resiliência. Os colaboradores 1,3,5 e 8 consideram ter resiliência mediana.

#### **4.1.4 Autoconhecimento**

Segundo Bravin (2014), autoconhecimento é a capacidade de conhecer a própria essência, de ter pleno domínio de si, de seus pensamentos, desejos, esperanças e frustrações.

Com isso em vista, em sua maioria, os colaboradores da organização não enxergam no seu colega de trabalho essa capacidade.

Sobre essa característica trata a questão 6, a qual pergunta se o respondente percebe autoconhecimento nos seus colegas de trabalho.

Dentre os respondentes, apenas os colaboradores 3, 4, 7 e 9 conseguem enxergar essa característica nos outros funcionários da empresa.

#### **4.1.5 Empatia**

Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, de sentir o que a outra pessoa sente caso estivesse na mesma situação está muito ligada à inteligência emocional, uma vez que somente é possível ser inteligente emocionalmente quando se é capaz de sentir empatia (GOLEMAN, 2001).

Deste aspecto trata também a questão 6, a qual pergunta se existe empatia entre os colegas de trabalho do respondente.

Por meio da análise das respostas dos questionários, conclui-se que a maioria dos colaboradores da organização não vê no seu companheiro de trabalho a capacidade de empatia. Dentre os pesquisados, apenas os respondentes 1 e 6 conseguem enxergar no seu colega de trabalho essa característica.

Neste aspecto encerra-se a primeira categoria inicial, que, em conjunto com as categorias anteriores, constitui a primeira categoria intermediária, na qual se observa que as pessoas da administração do Shopping Mangabeira em sua maioria possuem controle de suas emoções, são resilientes e flexíveis, mas quando se trata do outro não enxergam no colega de trabalho características de empatia e autoconhecimento.

#### **4.1.6 Diferenças culturais**

Segundo Freire (2011), essa diversidade de culturas é positiva para a empresa, pois dessa mistura de experiências, crenças, costume e opiniões pode surgir grandes ideias. No entanto a diferença cultural também pode gerar situações de conflito.

A questão 5 trata acerca das diferenças culturais, questionando ao respondente se essa diferença é fonte de conflito entre os colaboradores.

Os respondentes 2 e 7 consideram que as diferenças culturais têm uma alta probabilidade de causar conflitos dentro da organização, os colaboradores 1, 5, e 10,

consideram que esse fator pode causar conflitos, mas em um nível de probabilidade menor. Por fim, para o restante das pessoas pesquisadas, as diferenças culturais têm baixa probabilidade de causar conflitos na organização.

#### **4.1.7 Diferenças comportamentais**

Assim como as diferenças culturais, as diferenças comportamentais podem trazer tanto efeitos positivos como efeitos negativos para a empresa. Para Assis (2014), conviver com diferenças de comportamento frequentemente nas organizações não é fácil para qualquer ser humano.

Essa diferença é abordada na questão 5 do questionário. Na qual é perguntado se as diferenças comportamentais são fontes de conflito entre os colaboradores

De acordo com a análise dos questionários, apenas os respondentes 1 e 6 consideram as diferenças comportamentais como uma causa de alta relevância quando se refere a conflitos. Os colaboradores 2,3,4 e 9 consideram esse aspecto como tendo relevância intermediária e o restante das pessoas pesquisadas veem esse fato como tendo pouca importância na geração de conflitos na organização.

#### **4.1.8 Falta de objetivos pessoais**

Essa categoria inicial refere-se às pessoas que têm dificuldades de enxergar novos horizontes diante das dificuldades da vida. São acomodadas em situações que não as deixam satisfeitas, pois não buscam maneiras de mudar essas situações. São levadas pelas opiniões alheias como se não fosse responsável pelo o que acontece em suas vidas (SUCESSO, 2002).

Acerca desse aspecto aborda a questão 8, na qual pergunta-se quão provável essa característica pode ser quando se fala causas de conflitos.

Dessa forma, por meio da análise dos questionários, observa-se que os respondentes, em sua maioria, não consideram a falta de objetivos pessoais como um fator relevante nas relações interpessoais na organização.

#### **4.1.9 Insatisfação com o trabalho**

De acordo com Sena (2014), a insatisfação do funcionário com o trabalho pode levar a uma série de consequências negativas como, por exemplo, a diminuição do desempenho e da



produtividade dos colaboradores. Tendo esse fato em vista, foi perguntado na questão 8 aos colaboradores do Shopping Mangabeira se a insatisfação com o trabalho seria uma das causas geradoras de conflito dentro da organização. Dessa forma, por meio da análise dos dados obtidos, foi possível observar que, na visão da maioria dos colaboradores, a insatisfação não é uma fonte provável de conflitos dentro da organização, tendo apenas o respondente 2 considerado esse fator como capaz de gerar conflitos dentro da empresa.

Neste ponto encerra-se a segunda categoria intermediária. Conclui-se na categoria intermediária que para os colaboradores da administração do Shopping Mangabeira as diferenças culturais, a falta de objetivos pessoais e a insatisfação com o trabalho não são possíveis fontes de geração de conflito, por outro lado, as diferenças de comportamento podem ser causas de conflitos.

#### **4.1.10 Eficiência/deficiência comunicativa**

Para Matos (2014) a comunicação integra os colaboradores aos objetivos da empresa. Por meio desse processo é possível esclarecer aos empregados as razões de determinadas medidas serem praticadas, além disso a comunicação pode servir como meio de inclusão dos colaboradores, ouvindo seu ponto de vista, fazendo com que ele se sinta mais valorizado pela organização. Com isso em vista, foi perguntado aos respondentes na questão 14 e 15 sobre a eficiência/deficiência da comunicação da administração do Shopping Mangabeira. Desse modo, os resultados dos questionários demonstraram que metade dos respondentes entendem que não existem ruídos de comunicação na organização, a outra metade respondeu que existem, de fato, ruídos de comunicação dentro da empresa. Em sua grande maioria, as pessoas pesquisadas afirmaram na questão 16 que já houve situações em que a falha na comunicação causou certos conflitos na empresa. Na contramão desse entendimento, o colaborador 8 diz não ter presenciado nenhuma situação em que a falha de comunicação tenha causado conflitos na organização.

Esse tópico é o único pertencente à categoria intermediária 3 na qual pode-se concluir que a comunicação na empresa é fonte de conflitos, pois o seu uso muitas vezes não é administrado de maneira correta, provocando ruídos e distorções.

#### **4.1.11 Valorização por parte da empresa**

Para Souza (2016) quando os funcionários são valorizados e respeitados passam a ser mais envolvidos e compromissados com a empresa, pois se sentem como parte da organização.

Acerca desse tópico trata a questão 3, que pergunta aos respondentes se existe reconhecimento do trabalho realizado por eles por parte da empresa e dos colegas de trabalho. Na visão dos colaboradores do Shopping Mangabeira, tanto a empresa quanto seus colegas de trabalho valorizam o seu trabalho na organização. Nesse quesito todos os respondentes foram unânimes em suas respostas.

#### **4.1.12 Preocupação da empresa com as relações interpessoais**

As empresas precisam considerar que o capital humano é fator primordial para o sucesso da organização, e as relações interpessoais saudáveis é fator chave para esse sucesso. Por isso, as empresas devem preocupar-se com as relações interpessoais da organização (CARDOZO e SILVA, 2014). Acerca disso foi questionado aos respondentes na questão 2 se a organização demonstra preocupação com as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A análise das respostas obtidas mostra que a maioria dos colaboradores concorda que a empresa demonstra, de fato, preocupação com as relações interpessoais na organização, no entanto os respondentes 7, 8 e 9 não veem muita preocupação da empresa nesse sentido.

#### **4.1.13 Afeto, colaboração, trabalho em equipe e confiança**

Para Cruz (2015), deve haver na organização a busca pela cooperação e colaboração entre os colaboradores como, por exemplo: trabalhos em equipe, estímulos de confiança, afeto, colaboração e capacidade de julgamento de si e do outro.

Sobre esses aspectos foi elaborada a questão 4, que pergunta se o respondente costuma demonstrar essas características para com seus colegas de trabalho. Nesses aspectos não houve divergência entre os respondentes, todos eles demonstram colaboração, confiança e estão sempre trabalhando em equipe. Porém, em relação ao afeto duas pessoas responderam não demonstrar essa característica.

#### 4.1.14 Práticas de prevenção de conflitos

Conforme Araújo (2008), são vários os fatores que podem provocar conflitos na organização e os gestores precisam estar atentos para identificar suas causas. O conhecimento dessas causas é o melhor caminho para combater futuros danos à empresa. Assim, estabelecer uma prática de prevenção de conflitos é uma das formas para se alcançar esse objetivo. Foi questionado aos respondentes na questão 17 se existia alguma prática de prevenção de conflitos na empresa e, a partir da observação dos questionários, foi possível concluir que, em sua maioria, os respondentes concordam que falta uma prática de prevenção de conflitos na organização. No entanto os colaboradores 1, 2 e 7 afirmam que tal prática existe na organização.

Nas palavras do respondente 1, a prática de prevenção se mostra na forma de “conversas com o RH” da empresa. Já na visão do respondente 2:

“Os gestores/coordenadores de cada setor, juntamente com o departamento de pessoal, estão interligados no monitoramento e na conciliação dos possíveis conflitos dentro da organização.”

Para o respondente 7 as práticas de prevenção de conflitos existem na empresa, pois a organização está “sempre proporcionando atividades em equipe para melhorar o relacionamento e também conhecimentos”.

Aqui se finaliza a última categoria inicial, formando a quarta categoria intermediária que é composta pelas últimas seis categorias iniciais.

Podemos concluir na categoria intermediária 4 que as pessoas da administração do Shopping Mangabeira, com base nos resultados dos questionários, estão satisfeitas em relação a esses aspectos: sentem-se valorizadas pelo trabalho realizado, assim como sentem que a empresa está preocupada com as relações interpessoais entre os colaboradores, trabalham em equipe e existe confiança. Porém, muitos afirmaram que não existem práticas de administração de conflitos na empresa, o que configura uma não necessidade de tamanha intervenção nas relações interpessoais, optando a empresa por apenas conversas no departamento de Recursos Humanos, quando existe essa necessidade, e o estímulo para que esses aspectos permaneçam.

## 4.2 Categorias intermediárias

Em relação primeira categoria intermediária “características emocionais/comportamentais”, apresentada no quadro 4, disserta Salinas e Oliveira (2004) que as emoções vão sempre estar presentes nas ações humanas, mesmo que o indivíduo seja bastante profissional. Ou seja, por mais racional e sério que o profissional possa ser, suas emoções sempre interferirão em suas escolhas. As emoções são as bases dos relacionamentos interpessoais, e os sentimentos afetam de alguma maneira os relacionamentos e a eficácia do trabalho dentro da organização.

Diante do exposto é necessário averiguar como tais fatores emocionais e comportamentais podem impactar nas relações interpessoais no ambiente objeto de estudo deste trabalho.

A segunda categoria intermediária, “causas de conflitos nas relações interpessoais”, aborda as principais diferenças nos perfis dos colaboradores que podem ser causas de conflitos no ambiente de trabalho. É sabido que, de acordo com Freire (2011), essa diversidade é benéfica para a empresa, pois dessa combinação de experiências, visões e opiniões podem surgir grandes ideias, mas, ao mesmo tempo em que podem ser benéficas, essas diferenças podem trazer vários conflitos dentro da empresa.

Ainda, segundo Cruz (2008), um ponto importante na prevenção de conflitos é a real aceitação das inevitáveis diferenças que existem entre as mais diversas personalidades que povoam nossos ambientes sociais e a compreensão de que não existem verdade nem razão absoluta, somente verdades e razões pessoais, relativas, desenvolvidas a partir de um ponto de vista individual e único.

Em relação à terceira categoria intermediária “processo de comunicação na organização, a comunicação é um fator que pode interferir nas relações interpessoais na organização, assim averiguar como a sua eficiência ou, então, deficiência pode causar conflitos nas relações interpessoais é de fundamental importância, pois segundo Kananne (2012), falhas na comunicação podem gerar conflitos disfuncionais que prejudicam o clima organizacional e a boa relação entre as pessoas. A análise dos questionários mostrou que metade dos colaboradores entende que os processos de comunicação na organização são adequados, a outra entende de forma contrária, no entanto, quando perguntado se houve conflitos nas ocasiões em que ocorreram falhas de comunicação, a grande maioria dos respondentes afirmaram que tais falhas foram motivos de conflito na organização.

Por fim, a última categoria intermediária “administração de conflitos” tem por objetivo identificar os fatores que podem ser úteis para a administração dos conflitos na organização. Os padrões de respostas contidos nos questionários levam à conclusão de que não há uma prática de prevenção de conflitos na empresa, mesmo assim, os colaboradores demonstram trabalho em equipe, confiança e colaboração uns com os outros, além disso, sentem que os seus trabalhos são valorizados pela empresa e colegas de trabalho e sentem a preocupação da empresa com as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

### **4.3 Categorias finais**

As categorias iniciais e intermediárias previamente apresentadas servem de base para o estabelecimento das categorias finais aqui apresentadas. As categorias finais foram definidas por meio do agrupamento das categorias intermediárias que demonstraram semelhanças de conteúdo entre si. Dessa forma, as categorias finais são compostas de duas categorias: comportamentos e diferenças que podem interferir nas relações interpessoais na organização e maneiras de administrar os conflitos nas relações interpessoais.

Esta categoria final “comportamentos e diferenças que podem interferir nas relações interpessoais” tem por objetivo demonstrar possíveis fontes de conflitos dentro do ambiente da organização que podem afetar as relações interpessoais. Trata-se de um processo importante, pois, através da identificação da origem dos conflitos, torna-se mais fácil o seu combate. Essa categoria final é composta das possíveis causas de conflitos devido a características emocionais dos colaboradores. O intuito é identificar as características emocionais dos colaboradores e a partir disso identificar possíveis padrões de comportamento que podem causar algum tipo de interferência nas relações interpessoais. Além dos fatores emocionais, essa categoria almeja identificar as principais diferenças entre os colaboradores que podem causar conflitos.

A análise dos questionários leva a concluir que os fatores emocionais não são as principais causas de conflito dentro da organização, ou seja, tais fatores não têm efeitos negativos significativos nas relações interpessoais, uma vez que os colaboradores em sua maioria julgam ter um adequado controle emocional. Ao contrário afirmam Salinas e Oliveira (2004), quando coloca que as emoções sempre irão interferir nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

As diferenças de perfis entre os colaboradores têm um peso maior nas relações interpessoais, fatores como diferenças culturais e comportamentais produzem um efeito negativo significativo nas relações interpessoais. Aliado a isso, a dificuldade de se ouvir o outro colega também é um dos fatores apontados por alguns respondentes como causador de conflitos, acerca disso explana Assis (2014), o convívio entre as pessoas dentro das organizações as fazem lidar com as diferenças de visão de mundo, de formação, cultura, comportamento, de opinião e inclusive de valores morais e éticos.

Diferentemente da primeira categoria final, a segunda categoria final tem por objetivo identificar os padrões de comportamento e comunicação que possam melhorar as relações interpessoais na organização. Com isso em vista, pode-se concluir, com base nos questionários, que a confiança, trabalho em equipe e a colaboração entre os colaboradores são comportamentos que levam a relações interpessoais mais saudáveis na empresa. Além disso, os colaboradores sentem que o seu esforço é reconhecido pela empresa, bem como pelos seus colegas de trabalho.

Assim, ciente dos fatores que podem causar interferências negativas nas relações interpessoais, bem como dos fatores positivos, é possível estabelecer um maior controle sobre as relações entre as pessoas na organização.

A partir das categorizações pudemos inferir e interpretar os dados da pesquisa, assim foi possível analisá-los de modo mais fundamentado.

Verificamos que as relações interpessoais na administração do Shopping Mangabeira encontram-se no nível bom de harmonia, com base nas respostas de maioria absoluta sobre a saúde da empresa.

Em relação aos aspectos emocionais/ comportamentais verificamos que as pessoas pesquisadas, na grande maioria, consideram possuir controle emocional, resiliência e flexibilidade, porém, está última de forma mais restrita com relação ao comportamento dentro da empresa. O que verifico como estagiária da organização é que as pessoas possuem essas características, mas que em relação à flexibilidade não se verifica muito isso, sobretudo no ambiente da empresa.

É possível verificar certa instabilidade nessas relações interpessoais, uma vez que poucas pessoas responderam afirmativamente que seus colegas são capazes de se colocar no lugar do outro e ainda poucos consideram que os acordos realizados são bons para a maioria.

Quanto ao afeto, espírito de colaboração, trabalho em equipe e confiança entre as relações interpessoais pudemos perceber que existe, porém em relação ao afeto não há unanimidade, pois, 2 pessoas não demonstram esse comportamento. O que consigo perceber

diante disso é que essas pessoas que não responderam com a maioria possuem certo receio em se relacionar no nível mais profundo com os colegas de trabalho, preferem relações mais superficiais.

As possíveis causas de conflitos nas relações interpessoais na empresa pesquisada estão ligadas as diferenças de comportamento, opinião, valores éticos e morais, além de conflitos gerados por comunicação inadequada.

Por fim, a análise dos dados mostrou que a empresa encontra-se em estabilidade em suas relações interpessoais. Não há grandes conflitos e a organização procura, sempre que acha conveniente, resolver os conflitos no departamento de RH.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado visou analisar como se encontram as relações interpessoais na administração do Shopping Mangabeira. Para o desenvolvimento do projeto foram utilizados conceitos respectivos ao tema, para dar respaldo ao que foi exposto. Os resultados do estudo mostraram que as relações interpessoais na empresa pesquisada são saudáveis, mas que existe falta de envolvimento entre algumas pessoas, relações essas que se encontram no nível superficial e a comunicação muitas vezes deficiente, sendo causadora de conflitos.

Para o alcance do objetivo principal do trabalho foram levantados quatro objetivos específicos, sendo o primeiro e o segundo- Discriminar quais fatores do comportamento humano/personalidade os colaboradores apresentam que podem impactar negativamente e positivamente as relações interpessoais; - Destacar aspectos geradores de conflitos no ambiente da empresa; – o estudo mostrou que os aspectos do comportamento humano/personalidade que mais impactam as relações interpessoais são: a comunicação ineficiente, o não saber ouvir o outro, diferenças de comportamento, valores éticos e morais. Apontou ainda que fatores pessoais como as emoções não são grandes fontes de conflitos

No terceiro e quarto objetivos específicos - Verificar as práticas de gestão de conflito adotadas pela empresa; - Identificar as práticas de gestão das relações interpessoais adotadas pela empresa – o estudo marcou que não existe práticas de conflitos estabelecida na empresa, porém verificou - se atitudes que têm o objetivo de minimizar os conflitos como, por exemplo, o estímulo do trabalho em equipe, da colaboração, a preocupação da empresa nas relações interpessoais entre seus funcionários. Ainda nessa perspectiva, constatou-se que o departamento de Recursos Humanos da empresa, quando necessário, procura estabelecer diálogos que minimizem os conflitos.

Assim sendo, conclui-se que o objetivo geral do estudo aqui apresentado foi alcançado - analisar as relações interpessoais na administração do Shopping Mangabeira – obtendo como resultado: as relações interpessoais na empresa pesquisada são saudáveis, mas não são profundas e a falta de atenção com o outro, seja na comunicação ineficiente ou no não saber ouvir, produz conflitos que podem ser evitados caso haja mais cuidado na comunicação, no saber ouvir, como também, maior empatia e conhecimento de si e do outro.

O aspecto que mais causou limitação ao trabalho foi a falta de uma teoria que abordasse a relações interpessoais ou “teoria dos relacionamentos” em contexto mais atualizado que o da teoria das relações humanas. Esse tema precisa ainda de muitos estudos e



contribuições, pois ao longo do tempo as relações interpessoais nas organizações tendem a mudar, com isso os estudos precisam se atualizar.

Assim, tendo-se em vista o que foi exposto até aqui nesse estudo, verifica-se que a administração do Shopping Mangabeira e as demais empresas precisam conhecer seus funcionários, estimular boas relações interpessoais, através de colaboração, trabalho em equipe e confiança, para que as relações interpessoais sejam saudáveis. É necessário mais pesquisas na área, complementando o estudo aqui apresentado, como também estudos em empresas de outras áreas de atuação, para maior conhecimento das relações interpessoais nas organizações com o objetivo de ajudar a melhorar e a inovar o aspecto das relações interpessoais nas empresas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALVES, Flávia .**Gestão de Conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-conflitos-transformando-conflitos>>. Acesso em: 23 Maio. 2017.
- ARAÚJO, Nonata Silva. **Conflito nas organizações**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acesso em: 21 Maio. 2017.
- AUGUSTO, Leicleide Albuquerque; SOUZA, José Paulo; DELLAGNELO, Eloise Helena; CARIO, Silvio Antonio. **Pesquisa Qualitativa: Rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober**. (2007-2011). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010320032013000400007&script=sci\\_arttext&tln g=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010320032013000400007&script=sci_arttext&tln g=es)>. Acesso em: 30 Maio. 2017.
- BARCELAR, Maria do Carmo. **Comunicação e Relacionamento Interpessoal nas Organizações**. Disponível em: <<https://redepgn.com.br/comunicacao-relacionamento-interpessoal-organizacoes/>>. Acesso em: 10 Maio. 2017.
- BISPO, Patrícia. **Uma Empresa Não Existe Sem o Relacionamento Interpessoal**. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/9232/uma-empresa-nao-existe-sem-o-relacionamento-interpessoal.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/9232/uma-empresa-nao-existe-sem-o-relacionamento-interpessoal.html)>. Acesso em: 10 Maio. 2017.
- BRAVIN, Pablo de Paula. **O que é autoconhecimento e por que ele é tão importante para o nosso crescimento**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-que-e-o-autoconhecimento-e-porque-ele-e-tao-importante-para-o-nosso-crescimento/83203/>>. Acesso em 22 Abr. 2018.
- BRESSAN, Raquel Torres. **Relações Humanas nas empresas**. 2011. Disponível em: <<https://www.afe.com.br/artigo/3142/relacoes-humanas-nas-empresas>>. Acesso em: 20 Abr. 2017.
- CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**.Disponivel em: <[www.unigran.com.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/.../artigo3.pdf](http://www.unigran.com.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/.../artigo3.pdf)> 2014>. Acesso em: : 20 Mar 2018
- CONSTANTINO, Tábata Castro. **A Inteligência Emocional no Ambiente Organizacional**. 63 f. Monografia – Bacharelado em pedagogia, Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2010.
- CORDEIRO, Laerte Leite. **O significado de "relações humanas"**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901961000200001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901961000200001)>. Acesso em: 25 Abr. 2017.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004)>. Acesso em: 25 Abr. 2017.

CRUZ, Raimunda Maria. **Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho.** Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 10 Maio. 2017.

CRUZ, Sandra. **Prevenção de conflitos na empresa: é preciso ter percepção e saber motivar mudanças.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/prevencao-de-conflitos-na-empresa-e-preciso-ter-percepcao-e-saber-motivar-mudancas/15755/>>. Acesso em: 18 Abr. 2018.

ERT, Rensis; LIKERT, Gibson. **Administração de Conflitos.** São Paulo. Ed. MC Grawn do Brasil, 1998.

FERREIRA, Luciene B; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara H S. **A técnica de observação em estudos da administração .** Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EPQ482.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf)> Acesso em: 08 Maio 2018.

FIGUEIREDO, Raissa Gabriela Silva. **Liderança x gestão: interação em uma organização pública.** 54 f. Dissertação (Graduação em administração) – faculdade de administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

FREIRE, Marta Janaina. **Diferenças culturais, raciais e religiosas na empresa.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-culturais-raciais-e-religiosas-nas-empresas/59520/>>. Acesso em: 16 Abr. 2018.

GELATTI, Cristiane Braidá. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: O caso do Projeto Esperança/Cooesperança.** 2010. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289\\_Artigo%20Seget%20TO.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf)>. Acesso em: 20 Abr. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Deniso Tolfo. **Método de pesquisa.** Editora UFRGS, 2009. Disponível em: <[www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf](http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf)>. Acesso em: : 20 Mar 2018

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** São Paulo 2. Ed., Atlas, 2012.

MAIA, Liah. **Relações Interpessoais E Relações Interpessoais No Trabalho.** 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/relaes-interpessoais-e-relaes-interpessoais-no-trabalho/>>. Acesso em: 29 Mai. 2017.

MARQUES, J. Roberto. **Afinal, o que é ser flexível no trabalho?**- 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/afinal-o-que-e-ser-flexivel-no-trabalho/>. Acesso em: 25 de Mai. 2018

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3º Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MENDES, Jerônimo. **O que é ser flexível?** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-ser-flexivel/58633/>>. Acesso em: 20 Mar 2018

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Psicologia das Relações interpessoais**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIÃO, Ana Laura; PAIÃO, Ivana Célia. **Gestão de pessoas e a importância da comunicação na relação entre as pessoas da organização empresarial**. 2016. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170411114832.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411114832.pdf)>. Acesso em: 23 Maio. 2017..

RIBEIRO, Ana C. Araújo; MATTOS, Beatriz M; ANTONELLI, Carolina de S; CANÊO, Luiz Carlos; GOULART, Edward G. **Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental**. 2011. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/pe/v16n4/a13v16n4.pdf](http://www.scielo.br/pdf/pe/v16n4/a13v16n4.pdf)>. Acesso em 25 de Mai. 2018

RODRIGUES, Laura Dionísia Do Monte Rodrigues; SILVA, Rosinilda Lavadouro. **Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações**. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/download/589/148>>. Acesso em: 18 Abr. 2018

SENA, Nara Moura. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações**. 2014. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes/75033/>>. Acesso em: 16 Abr. 2018.

SILVA, Ana Cristina Gonçalves. **Teoria das Relações Humanas. Apostila**, 2009. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT26042010165711.pdf>>. Acesso em: 20 Abr. 2017.

SILVA, Andressa Hennig. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares**. 145 f. Dissertação (mestrado) – programa de pós graduação em Administração, Universidade federal de Santa Maria, 2012.

STREHL, Letícia. **Teoria da múltiplas inteligências de Howard Gardner: breve resenha e reflexões críticas**. 2000. Disponível em: <<https://chasqueweb.ufrgs.br/~leticiastrehl/HowardGardner.pdf>> Acesso em 09 Mai. 2018

TEIXEIRA, Luan Francisco; SANTANA, Lidia Chagas. Um olhar sobre a resiliência na visão de gestores e colaboradores. **Revista de Iniciação Científica, RIC Cairu.**, v. 2, n. 1, p. 14-32, Jan. 2015.

ZANATTA, Jacir Afonso; COSTA, Márcio Luis. **Algumas reflexões sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812012000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812012000200002)>. Acesso em: 30 Maio. 2017.

## APÊNDICE: QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1) Para você, as relações interpessoais são saudáveis nesta empresa?

Sim ☐

Não ☐

2) Em sua opinião, existe algum tipo de preocupação por parte desta empresa com as relações interpessoais entre os seus funcionários?

Sim ☐

Não ☐

3) Em seu ponto de vista, a empresa e os outros colaboradores reconhecem o trabalho feito por você?

Sim ☐

Não ☐

4) Quais destes comportamentos você costuma demonstrar para com os seus colegas de trabalho?

Afeto	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Colaboração	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Trabalho em equipe	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Confiança	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>

5) Quais destas diferenças você acredita que podem ser geradoras de conflitos na empresa entre você e os outros colaboradores? (Coloque 1 para pouco provável, 2 para provável e 3 para muito provável)

Diferentes visões de mundo

- ☐  
 Culturas diferentes ☐  
 Diferentes formações profissionais ☐  
 Diferenças de comportamento ☐  
 Diferenças de opinião e inclusive de valores morais e éticos ☐

6) Na sua opinião, quais destas características os colaboradores da empresa apresentam?

- Conhecimento de si mesmo ☐  
 Capacidade de se colocar no lugar do outro ☐  
 Assertividade ☐  
 Procura fazer acordos que são bons para a maioria ☐  
 Toma atitudes baseadas na ética e na boa moral ☐

7) Marque X nas características e no nível delas que você considera possuir?

- Resiliência ☐ Pouca ☐ Média ☐ Alta  
 Controle emocional ☐ Pouco ☐ Médio ☐ Alto  
 Criatividade ☐ Pouca ☐ Média ☐ Alta  
 Flexibilidade ☐ Pouca ☐ Média ☐ Alta

8) Quais destas características você acredita que podem ser geradoras de conflitos na empresa entre você e os outros? (Coloque 1 para pouco provável, 2 para provável e 3 para muito provável)

- Falta de objetivos pessoais ☐  
 Dificuldades em priorizar as coisas ☐  
 Dificuldade em ouvir ☐  
 Insatisfação com o trabalho ☐

9) Você consegue verificar o cultivo e o exercício do respeito e da tolerância entre os colaboradores da empresa, independente de hierarquia?

- Sim ☐  
 Não ☐

10) Você considera possuir controle emocional nas suas relações interpessoais na empresa?

Sim ☐

Não ☐

11) Você considera ser inteligente emocionalmente (é a capacidade de se auto motivar e de ser resiliente, apesar dos obstáculos no caminho para alcançar os objetivos) nas suas relações interpessoais na empresa?

Sim ☐

Não ☐

12) Nos momentos de raiva, medo e revolta como você reage?

Por impulso ☐

Racionalmente ☐

Procura manter a calma, mas ainda dar sinais do que está sentindo ☐

13) Você se considera uma pessoa de personalidade flexível dentro do ambiente da empresa?

Sim ☐

Não ☐

14) Você considera que a comunicação entre as pessoas da organização é adequada?

Sim ☐

Não ☐

15) Existem falhas e ruídos na comunicação entre as pessoas da organização ?

Sim ☐

Não ☐

16) Algumas vezes a comunicação praticada foi ineficiente e gerou algum tipo de conflito?  
(Marque x se ocorreu pelo menos uma delas)

Sim ☐

Não ☐

17) Na sua opinião, a empresa possui alguma prática que se preocupe em prevenir ou administrar conflitos?

Sim ☐

Não ☐

Qual? -----  
-----  
-----  
-----  
-----